

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Popis pracovních míst

Job description

Student:	Simona Zemanová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 7.května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Marcele Papalové za její vstřícný přístup, rady, návrhy, doporučení a odbornou pomoc, kterou mi poskytla během zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1	ORGANIZOVÁNÍ	2
2.2	DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCI	2
2.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	3
2.3.1	LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	4
2.3.2	FUNKCIONÁLNÍ (FUNKČNÍ) ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	4
2.3.3	LINIOVĚ FUNKCIONÁLNÍ (SMÍŠENÁ) ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	5
2.3.4	DIVIZIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	5
2.3.5	MATICOVÁ (PROJEKTOVÁ) ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	6
2.3.6	PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	6
2.4	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	7
2.4.1	PRACOVNÍ MÍSTO	7
2.4.2	DEFINICE ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA	7
2.4.3	OKRUHY ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA	8
2.4.4	ZÁKLADNÍ KROKY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	10
2.4.5	ZDROJE INFORMACÍ PRO ANALÝZU PRACOVNÍCH MÍST	11
2.4.6	METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH	13
2.4.6.1	Pozorování	13
2.4.6.2	Rozhovor	14
2.4.6.3	Dotazník	15
2.5	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	16
2.5.1	VYUŽITÍ POPISU PRACOVNÍCH MÍST	16
2.5.2	FORMA POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA	16
2.5.3	VYPRACOVÁNÍ POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA	17
2.5.4	REDESIGN PRACOVNÍCH MÍST	18
2.5.4.1	Důvody k redesignu	18
3	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	20

3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	20
3.1.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	20
3.1.2 SOUČASNOST ZÁVODU OSTRAVA	20
3.1.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI	21
3.1.3.1 Pozemní stavby	21
3.1.3.2 Vodohospodářské a dopravní stavby	21
3.1.3.3 Projektová činnost	22
3.1.3.4 Silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř	22
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	23
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁVODU OSTRAVA	23
3.3.1 VEDENÍ ZÁVODU	23
3.3.2 TECHNICKÝ ŘEDITEL	24
3.3.3 VEDOUCÍ STŘEDISKA	24
3.3.4 HLAVNÍ STAVBYVEDOUCÍ	24
3.3.5 VÝROBNÍ PŘÍPRAVÁŘI NA STAVBÁCH	24
3.3.6 STAVBYVEDOUCÍ	24
3.4 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMOVÉ OBLASTI	25
 4 PRAKTICKÁ ČÁST	 27
 4.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	 27
4.1.1 ZDROJE PRO ANALÝZU PRACOVNÍCH MÍST	27
4.1.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	28
4.1.2.1 Studium dokumentů	28
4.1.2.2 Rozhovor	29
4.1.2.3 Pozorování	33
4.2 POPIS PRACOVNÍCH MÍST	33
4.2.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – VEDOUCÍ STŘEDISKA	34
4.2.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – HLAVNÍ STAVBYVEDOUCÍ	35
4.2.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – STAVBYVEDOUCÍ	36
4.3 ZHODNOCENÍ	37
4.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	37
4.4.1 NÁVRHY V OBLASTI KOORDINACE SUBDODAVATELŮ	38
4.4.2 NÁVRHY V OBLASTI ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	40

5 ZÁVĚR	43
----------------	-----------

LITERATURA	45
-------------------	-----------

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	
---------------------------------	--

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
---	--

SEZNAM PŘÍLOH	
----------------------	--

1 Úvod

Každá společnost se v současnosti snaží zajistit svou konkurenceschopnost na trhu a s tím nepochybně souvisí snaha o dosahování co nejvyšší jakosti poskytovaných produktů a služeb. Aby určeného cíle bylo dosaženo, je potřeba zajistit co nejlepší organizační podmínky uvnitř organizace. Pokud se ovšem v této oblasti vyskytují nějaké problémy, je potřeba aby byly řešeny neboť jakýmkoli zlepšením organizace práce lze dosáhnout výsledků v podobě zvýšení ziskovosti, produktivity a v neposlední řadě také spokojenosti zákazníků. Samozřejmě nelze jen operovat s tím, jak vše co nejlépe zorganizovat, ale velmi důležitou roli hrají také mnohé další důležité aspekty jako například motivace pracovníků, která s výkonem a celkovým fungování firmy neodmyslitelně souvisí. Takto komplexním šetřením se práce již zabývat nebude, jelikož se jedná o velmi obsáhlé téma, které není možné zpracovat v rozsahu bakalářské práce.

Předmětem bakalářské práce je popis pracovních míst. Jedná se o jeden z velmi důležitých personálních procesů, který dopomáhá k jasnému stanovení postavení každého jedince v organizaci. Popis pracovních míst také mimo jiné podává informace o tom, kdo z pracovníků má jaké povinnosti a pravomoci. Odtud mohou následně směřovat úvahy o tom, jak by se procesy uvnitř podniku daly zefektivnit. Všechna doporučení vedou buď k potřebě redesignu pracovních míst, nebo také k přemístění určitých povinností a pravomocí zainteresovaných jedinců.

Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy pracovních míst vytvořit popisy pracovních míst a nalézt vhodná řešení pro zkvalitnění a zefektivnění činností prováděných uvnitř organizace.

Vybrané téma je řešeno ve firmě, která se věnuje stavební činnosti. Společnost jako celek je tvořena několika divizemi. Práce se zabývá divizí umístěnou v Ostravě, která se specializuje na pozemní stavitelství. Ze strany společnosti vzešel také samotný návrh na bližší prozkoumání problematiky týkající se odpovědnosti a pravomoci na jednotlivých pracovních místech. Z důvodu anonymity nejsou uvedeny bližší údaje o společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část je věnována definicím v oblasti organizování, organizačních struktur, analýzy pracovních míst a popisu pracovních míst. Další část charakterizuje společnost a detailněji popisuje její organizační strukturu a jednotlivá pracovní místa v ní. Následuje praktická část, jejímž obsahem je samotné provedení analýzy pracovních míst, vypracování popisů jednotlivých pracovních míst a také vyjádření návrhů a doporučení z nich vyplývajících.

2 Teoretická část

2.1 Organizování

Jako jednu ze svých nedílných součástí obsahuje management proces organizování. Tímto procesem se rozumí přidělování úkolů jednotlivým členům nebo útvarům organizace, koordinace jejich činnosti a dále také přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů dané organizace (Bělohávek, 2006).

Dědina (1996) definuje organizování jako „činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.“ Organizování tedy směřuje k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Hlavním smyslem organizování je tedy zabezpečit takovým způsobem uspořádání daného hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. Posláním organizování je zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, a to pomocí specializace. Specializace v sobě zahrnuje dělbu práce a také koordinaci osob, které tuto práci vykonávají. Vymezení pravomoci a odpovědnosti osob zúčastněných v organizovaných procesech nám pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace pravděpodobných činností.

Podle Dědiny (1996) lze organizováním v řízeném podniku vyvolat mnoho různorodých aktivit a vztahů. Jedná se o tyto aktivity:

- organizování napomáhá udržovat pořádek a zabraňuje vzniku chaosu.
- organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek
- organizováním je možné do organizace zavést formální organizační strukturu
- organizování vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem
- organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek
- v organizaci s formálním organizováním se paralelně utvářejí tzv. neformální vztahy na základě osobních kontaktů
- každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce.

2.2 Delegování pravomoci

Dědina (1996) pravomoc definuje jako „formální právo činit rozhodnutí, dávat příkazy a alokovat zdroje k dosažení cílů organizace.“ Pravomoc představuje právo člena organizace

rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena této organizace nebo nadřízeného. Přidělením pravomoci jednotlivým pracovním místům vytváříme úrovně řízení a tím hierarchickou vertikální strukturu.

Model pravomoci se stane v organizaci uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst této organizace. Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře. Delegování pravomoci se týká výhradně rozhodování, nikoliv práva provádět určité práce. Manažeři rozhodují o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracím a těm, kteří tyto práce provádějí. Stupeň delegované pravomoci může být velmi vysoký, ale i velmi nízký. S každou jednotlivou prací je spjata určitá konfigurace delegované pravomoci. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Jestliže si nárok na rozhodování v organizacích podrží pouze manažeři na nejvyšších úrovních nazýváme to centralizovanou organizační strukturu. V takovém případě o všem rozhoduje nejvyšší stupeň řízení. Nevýhodou centralizované organizační struktury je výrazná nepružnost při reakcích na změnu. Decentralizované pravomoci existují, pokud je nárok na rozhodování propůjčen také střednímu a nižšímu stupni vedení. Při decentralizaci je manažer zbaven každodenního rozhodování za všechny ostatní a má více času na sledování okolí a plánování činnosti do budoucna. Žádná organizace není zcela centralizovaná nebo decentralizovaná. Organizace se však může přiklonit buď k jedné nebo druhé variantě. Rozhodnutí, zda by se měla organizace centralizovat nebo decentralizovat, záleží na mnoha faktorech, např. na vlastnostech okolí, stylu rozhodování top manažerů, na tom jakou firma sleduje strategii apod. (Dědina, 1996)

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je forma nacházející se uvnitř podniku, která napomáhá zajišťovat jednotlivé procesy organizování pomocí řídicích činností. Je to způsob uspořádání podniku, který přispívá k systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně stanovení pravomocí a zodpovědnosti za analytické, rozhodovací a koordinační funkce. Organizační struktura vymezuje vztahy jednotlivých pracovníků uvnitř podniku a jejím hlavním smyslem je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace

- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci (Bělohlávek, 2006)

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádějí jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. (Bělohlávek, 2006)

Dědina (1996) a Bělohlávek (2006) rozlišují následující typy organizačních struktur.

2.3.1 Liniová organizační struktura

Jedná se o vývojově nejstarší typ organizační struktury vznikající převážně v menších organizacích. Vedoucí skupiny zde vykonávají vertikální liniové řízení. Tito linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnosti. Hlavními přednostmi jsou tedy jasné kompetence a jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Avšak zvyšuje se zde centralizace řízení a klesá pružnost organizace. Tato struktura je typická pro menší podnik do zhruba padesáti zaměstnanců, jelikož při vyšším počtu není již vedoucí schopen zvládnout takové množství podřízených.

2.3.2 Funkcionální (funkční) organizační struktura

U této organizační struktury se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností, schopností nebo aktivit. Vznikají tak pracovní týmy tvořené specialisty. Toto seskupení do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu zvládnout celý úsek. Funkcionální organizační struktura je postavena na dělbě práce a specializaci. Je častější v menších a středních organizacích – ty potřebují poměrně vysokou úroveň specializace.

Centralizovaná struktura rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí po linii příkazů z vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům. Tím je řízení zjednodušeno. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky zde však bývá nepružná.

Spolupráce pracovníků probíhá pouze v rámci odborné oblasti, nikoliv mezi oblastmi. Funkcionální organizační struktura napomáhá k soustředění řady odborníků z jedné oblasti a to umožňuje delegování velmi specifických úkolů a každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti opravdu do hloubky. Na druhé straně výchova těchto specialistů je zaměřena velice specificky a tak ztrácejí všeobecný přehled stejně jako manažerské dovednosti. Kariéra pracovníků je zde jednoznačná. Sledováním kolegy s podobnou kvalifikací si pracovník ujasní svůj vlastní budoucí postup v rámci organizace a získává určitou jistotu do budoucna. Má však dosti omezené možnosti změny funkce vzhledem ke své úzké specializaci.

2.3.3 Liniově funkcionální (smíšená) organizační struktura

Liniově funkcionální organizační struktura vznikla kombinací liniové organizační struktury a funkcionální organizační struktury. Tato struktura vzniká tehdy, jestliže útvar s liniovou pravomocí předává část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky, jejichž úkolem je koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Výhodou je přehlednost a jednoduchost této organizační struktury. Nevýhodou je možné nebezpečí byrokracie z důvodu silného stupně centralizace.

2.3.4 Divizionální organizační struktura

Vzniká rozdělením na relativně samostatné divize. Tyto divize jsou rozděleny:

- podle druhu výroby či služby
- podle geografického umístění jednotlivých částí organizace
- podle typu zákazníka

Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. Divizionální organizační struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a pro niž se už funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou.

Strategické rozhodování je zde částečně přeneseno na divizi. Tím se ovšem do jisté míry ztrácí značná část kontroly nad činností divizí. Protože problematika jednotlivých divizí bývá dost odlišná, nelze je řídit jednoduše podle standardních pokynů, to způsobuje komplikace v centrálním řízení. Rozdělení firmy do divizí umožňuje okamžité reagování na

požadavky trhu a zákazníků. Odpadá rozsáhlý aparát, který zpomaloval fungování firmy. Lidé z divize, kteří jsou blíže k zákazníkům a lépe chápou jejich potřeby, dokáží reagovat pružněji. V rámci divize snadno kooperují pracovníci z různých oblastí, protože všichni jsou především orientováni na plnění úkolů divize. Každá divize je samostatně hospodařící jednotka. Proto není těžké určit, kdo byl úspěšný a kdo měl nedostatky. Dovednosti a zkušenosti jsou zde obecné, protože jednotliví odborníci musejí pracovat osamoceně na divizích, kde se nemohou specializovat příliš do hloubky, ale mají poměrně široký profesionální záběr.

2.3.5 Maticová (projektová) organizační struktura

Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník zde má dva nadřízené: odborného vedoucího (např. vedoucího výrobní přípravy) a vedoucího týmu (např. týmu pro výstavbu dálničního úseku z A do B). Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

Maticová (projektová) struktura vzniká při sestavování pracovních týmů zaměřených na určitý problém v rámci organizace. Pokud se tento způsob práce osvědčuje, týmů přibývá a vzniká něco, co skutečně připomíná matici. Týmy bývají mnohdy dočasné a po splnění úkolu týmu nastupují jeho členové do jiných týmů.

Je zde jasná odpovědnost za výsledky. Je také posílen rozvoj schopností a dovedností. Účastí na rozličných projektech získávají pracovníci řadu nových poznatků a dovedností.

Zdvojení autority je však zdrojem zmatků. Pracovník může být zmaten odporujícími si příkazy funkčního vedoucího a vedoucího týmu.

2.3.6 Procesní organizační struktura

Má podobu autonomních dílčích jednotek organizovaných kolem jednotlivých procesů. Pro jejich označení je užíván rovněž název „procesní améby“. Jejich činnost je koordinována na principu vztahů interních zákazníků a dodavatelů, přičemž organizace jako celek využívá výhod centralizovaného ekonomického řízení. Struktura takové organizace je plochá.

Procesní struktura je důsledkem přechodu na procesní řízení, které se zaměřuje na efektivní průběh procesů vytvářejících přidanou hodnotu pro zákazníka. Jednotlivé procesní týmy se starají o svůj proces, zajišťují jeho hlavní výstupy, odstraňují bariéry mezi jednotlivými procesy. Procesní týmy přebírají odpovědnost za celkový výsledek a rozhodují samy o tom, jak a kdy budou vykonávány jednotlivé činnosti. Pracovníci si musí uvědomit, že nepracují pro své nadřízené, ale pro svého interního zákazníka.

2.4 Analýza pracovního místa

2.4.1 Pracovní místo

Dle Koubka (2007) charakterizujeme pracovní místo jako pozici ve formální organizační struktuře. Tato organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Pracovní místo je jasně určeno účelem, úkoly, činnostmi, organizačními vztahy, komunikačními vazbami, pravomocemi, odpovědnostmi, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji. Pracovní místo je vlastně místem jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.

2.4.2 Definice analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa patří spolu s vytvářením pracovních míst mezi zásadní personální činnosti uvnitř organizace. Poskytuje informace potřebné k vytváření popisů a specifikací pracovních míst. To, jakým způsobem a v jaké kvalitě je tato činnost prováděna, je velmi důležité pro efektivní vykonávání práce v organizaci, spokojenost pracovníků s jejich prací a také pro mnoho dalších personálních činností. (Koubek, 2007)

Dle Armstronga (1999) se analýzou pracovního místa rozumí „proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovních míst a podklady pro získávání pracovníků, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu“.

Analýza pracovních míst však přináší nejen obraz pracovního místa, ale zároveň je také rozhodující pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) či změnu jejich profilu – tedy jejich redesign. Napomáhá nám tedy při hledání optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly plněny. A to nejen za účelem uspokojení technologických a organizačních potřeb, ale i sociálních a personálních potřeb osob zařazených na jednotlivá pracovní místa.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Samozřejmě se berou v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. a jejich dopad na práci na pracovním místě. Nezřídka to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědností pracovního

místa, tj. jeho redesign. Nově definované pracovní místo se po čase opět analyzuje a celý cyklus se opakuje. (Koubek, 2007)

2.4.3 Okruhy analýzy pracovního místa

Při analýze práce se tedy jedná o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.

Koubek (2007) rozděluje analýzu pracovního místa na tyto dva okruhy:

- A. na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
- B. na otázky týkající se pracovníka

A. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

1. **Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?** Jaké povolání se váže na příslušnou pracovní funkci a jak se jmenuje odpovídající zaměstnání. Jak je pracovní místo organizačně začleněno (útvár, oddělení, místo)
2. **Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?** V této souvislosti je třeba rozpoznat a specifikovat
 - a) povahu úkolů a jejich členění na dílčí úkoly či operace
 - b) které povinnosti jsou stálé, pravidelné a které je třeba plnit příležitostně, v případě potřeby
 - c) odpovědnost spojenou s pracovním místem, tj. např. odpovědnost za přidělování práce, odpovědnost za práci jiných pracovníků, hmotnou odpovědnost, odpovědnost na úseku odměňování a hodnocení pracovníků, rozhodování atd.
3. **Jak se práce provádí?** Tzn. jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaké metody jsou používány, zda je práce vykonávána individuálně či v týmu, jaké nástroje, stroje či materiál se používají, v jakém pořadí se jednotlivé operace vykonávají apod.
4. **Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?** Jaký je účel těchto úkolů a povinností? Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci, jak zapadají jednotlivé úkony či části práce do celkové činnosti?
5. **Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?** Jaká je jejich sekvence, jak často se vykonávají, jak často se vyskytují v rámci celé práce, pracovního postupu atd.?
6. **Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?** (V jaké lokalitě či na jakém pracovišti, zda jde o stabilní nebo pohyblivé pracoviště)

7. **Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání z hlediska**
 - d) obtížnosti
 - e) frekvence
 - f) důležitosti
8. **Komu je pracovník odpovědný?** Jaký je systém kontroly, pravidel, postupů, instrukcí, hlášení apod. ve vztahu k nadřízenému či jiným vedoucím pracovníkům?
9. **Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?** Která to jsou? Popis a zdůvodnění koordinace vyžadované pracovním místem.
10. **Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?** Jaké jsou požadované normy přesnosti, tolerance, výkonu, dovednosti, způsobilosti?
11. **Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?**
12. **Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky,** pokud jde o fyzikální, sociální či platové souvislosti práce:
 - g) fyzikální prostředí (teplota, hluk, nečistota, nebezpečí, práce ve stísněném prostoru, nepřirozená pracovní poloha, vybavení pracoviště atd.)
 - h) sociální prostředí (zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s jinými pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu, zda jde o práci na směny, zda jeho práce ovlivňuje jeho soukromý či rodinný život atd.)
 - i) platové podmínky (základní tarify, mzda či plat, odměny a prémie, systémy stimulace a motivování pracovníka, možnost vedlejších příjmů atd.)

Základními otázkami analýzy v tomto přehledu jsou otázky 1. až 6., zatímco otázky 7. až 12. poskytují detailnější pohled. Odpovědi na všechny tyto otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.

B. Otázky týkající se pracovníka

1. **Fyzické požadavky** (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, vzhled, zdraví apod.)
2. **Duševní požadavky,** tedy
 - a) požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (celková vzdělanost, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.)
 - b) požadované znalosti získané školením a praxí

3. **Dovednosti**, především
 - a) psychomotorické, zejména týkající se rychlosti a přesnosti
 - b) sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.
4. **Vzdělání a kvalifikace**, tj. vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.
5. **Pracovní zkušenosti**, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušenosti, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem.
6. **Charakteristiky osobnosti a postojů**, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.

Tato druhá skupina otázek při analýze pracovního místa je zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka požadované pro práci na pracovním místě. Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa, nebo také specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Dle Koubka (2007) by analýza pracovních míst měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích. S tím souvisí požadavek maximální přesnosti a periodické aktualizace popisu a specifikace pracovních míst. Zejména výrazná proměnlivost podmínek podnikání, jakou přináší rozvinutá tržní ekonomika a liberalizace mezinárodních ekonomických vztahů a s ní související nutnost flexibility organizací, vyvolává potřebu poměrně časté aktualizace popisu a specifikace pracovních míst a pochopitelně i redesignu pracovních míst.

2.4.4 Základní kroky analýzy pracovních míst

Dle Armstronga (1999) je užitečné při sběru informací o pracovních místech postupovat podle následujících základních kroků:

1. Získat dokumenty, jako jsou existující organizační struktura, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě apod.

2. Požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu tohoto pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky
3. Položit držitelům pracovních míst podobné otázky o jejich práci – někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů. Důležitým momentem celého procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a zajištění si jejich spolupráce.
4. Pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa, zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti – pro manažery nebo odborné pracovníky je dobré, pokud to čas dovolí, strávit s nimi určitý čas.

2.4.5 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Úspěšnost analýzy a na ní založeného redesignu pracovních míst závisí v první řadě na kvalitních informacích o pracovních místech. Z tohoto důvodu je velmi důležité v první řadě rozhodnout jaký zdroj informací o pracovním místě využijeme.

Je běžné, že se pracovníci obávají čehokoliv nového, jemuž ne zcela plně rozumějí. Proto je třeba před započítím procesu důkladně každému pracovníkovi celou záležitost objasnit (účel a důvody), aby se pak nedivil, proč je jeho práce tak důkladně zkoumána. Je mu třeba také důkladně vysvětlit a zdůvodnit všechny záměry a opatření, které z analýzy pracovních míst vyplynou.

Existuje však i možnost, že analýza pracovních míst povede k neúplnému či dokonce nepřesnému obrazu práce i tehdy, kdy jsou zjišťování informací a další činnosti prováděny co nejsvědomitěji a všichni zúčastnění se snaží ze všech sil. Lidé prostě nevidí stejnou situaci přesně stejně. Jiná příčina chyb je v tom, že se mnohé práce a jejich způsob provádění mění v průběhu času i u jednoho a téhož pracovníka, odlišnosti v provádění bývají i u různých pracovníků.

Koubek (2007) popisuje následující zdroje informací pro analýzu pracovních míst.

- **Pracovník na daném pracovním místě**

Nejčastějším zdrojem informací bývá pracovník zařazený na pracovní místo. Má zpravidla nejpodrobnější a nejpresnější znalosti o vykonávané práci. Jeho informace sice mohou být poněkud subjektivně zkresleny v závislosti na tom, jak svou práci vidí. Objektivita informací získaných od pracovníka na pracovním místě závisí také do značné míry na jeho

ochotě spolupracovat, tedy na tom, jak a v čem pracovník vidí účel analýzy svého pracovního místa. Analýza pracovního místa je často spojována s pokusy vedení organizace přidat pracovníkovi práci. Jakmile převládne takový pocit, stává se tento zdroj informací o pracovním místě poněkud nespolehlivý.

- **Pozorovatel**

Pracovník na pracovním místě může být nejen bezprostředním zdrojem informací, ale může vystupovat i zprostředkovaně, prostřednictvím pozorovatele jeho práce. Školený a zkušený pozorovatel může na jedné straně zjistit spoustu užitečných informací, na druhé straně však může jeho přítomnost vyvolat u osoby zařazené na pracovním místě snahu dělat práci jinak. To opět závisí na tom, jak pracovník vnímá účel analýzy a co od ní očekává nebo čeho se v souvislosti s ní obává.

- **Nadřízený**

Často bývá jako zdroj informací využíván i bezprostřední nadřízený pracovního místa, někdy ovšem má jen obecné nebo povrchní znalosti o práci na tomto pracovním místě. Je však v postavení, v němž může nejlépe determinovat práci, kterou je třeba udělat ke splnění úkolů jeho týmu a oddělení. I u něj se mohou objevit určité vědomé či bezděčné obavy z nárůstu vlastních úkolů i úkolů jeho podřízených, což může vyústit v podávání nepřesných a zavádějících informací.

- **Specialista na analýzu pracovních míst**

Někdy se informace o pracovním místě získávají i tak, že práci na něm pro účely analýzy vykonává specialista na analýzu pracovních míst. Podmínkou je, aby byl tento specialista pro práci požadovanou pracovním místem dostatečně kvalifikován. I tak jeho zpravidla nedostatečná praxe v této práci může přinést značná zkreslení, zejména pokud jde o časovou dimenzi plnění úkolů. Poněkud lepším řešením může být, když informace poskytuje nezávislý odborník na danou práci, který nebude případnými změnami na pracovním místě dotčen. Může jím být např. pracovník, který vykonává stejnou práci v jiné organizaci.

- **Spolupracovníci a podřízení**

Informace o pracovním místě je možné získat i od spolupracovníků a podřízených. Ti sice nemohou být zdrojem všech detailních informací, mohou však vidět práci na pracovním místě z poněkud jiného úhlu a přispět k úplnosti obrazu. Tento zdroj informací je spíše doplňkovým a lze jej použít jen spolu s jinými získanými informacemi.

- **Odborníci a techničtí experti**

Zdrojem informací mohou být i další odborníci, především techničtí experti, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovního místa v organizačním systému organizace a z techniky a technologie používané na pracovním místě. V těchto případech mohou posloužit i odborníci z podniků dodávajících stroje a jiná zařízení, jimiž je pracovní místo vybaveno.

- **Písemné materiály**

Konečně mohou být zdrojem informací (spíše doplňkovým) o pracovním místě existující písemné materiály, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizace výroby a práce, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků a služeb, spotřebě materiálu, odpadovosti materiálu nebo výsledku organizační analýzy.

2.4.6 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Při zjišťování informací o pracovních místech lze použít celou řadu metod. Jejich variant existuje poměrně mnoho a někdy jsou pro stejnou metodu také používána různá označení. V řadě případů lze také dokonce použít stejné metody různým způsobem. Například podle stejné metody může postupovat pracovník zpracovávající samostatně informace o práci na svém pracovním místě nebo jiná osoba (pozorovatel), např. bezprostřední nadřízený nebo školený pracovník zabezpečující získávání informací o pracovním místě.

Některé z nejpoužívanějších variant jsou podle Armstronga (1999) tyto:

2.4.6.1 Pozorování

Pozorování je jednoduchá metoda, která může být použita samostatně nebo společně s jinými metodami. Pozorování může být také buď zjevné (tzn. že pracovník o našem záměru ví) nebo skryté, kdy pracovník není předem informován.

Osoba analyzující pracovní místo pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace popisující práci. Tyto informace obsahují: co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to vyžaduje, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky jsou používány apod. Nevýhodou metody je to, že je poněkud omezena na práce, jež mají krátký a opakující se cyklus. Složitější práce a práce, které nemají takový cyklus, vyžadují takové množství času na pozorování, že přímé pozorování prakticky není možné použít. Pozorování však může být v těchto případech použito pro vytvoření představy o určité

práci a pak je lze pro účely analýzy pracovních míst kombinovat s jinou metodou. Někdy je vhodné použít určitý kontrolní seznam či formulář se standardními druhy informací, které musí být při pozorování práce získány. Zajišťuje se tak to, aby nebyly opomenuty základní potřebné informace. Pozorovatelem může být i pracovník zařazený na daném pracovním místě (může se od něj žádat např. volný popis toho co dělá, jak to dělá, komu je odpovědný atd.). Někdy je užitečné tímto způsobem zdvojit pozorování a získat informace, které je pak možné konfrontovat.

2.4.6.2 Rozhovor

Při rozhovoru, jsou potřebné informace od respondentů získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených respondentovi tváří v tvář. Technika rozhovoru patří k nejkvalitnější technice. Cílem techniky rozhovoru není vzájemná výměna informací jako při rozhovoru přirozeném, ale cílem zde je pouze získání informace od respondenta.

Základní druhy rozhovoru jsou podle Reichela (2009) tyto:

- **Strukturovaný rozhovor** – jedná se o takový typ rozhovoru, při kterém jsou závazně určeny otázky a většinou také jejich pořadí. Tazatel ze záznamového archu předčítá otázky a respondent odpovídá. Nevýhodou je, že tento stupeň formalizace brání, aby rozhovor proběhl v přirozené komunikační atmosféře. Takto získané informace se však mnohem lépe vyhodnocují.
- **Nestrukturovaný rozhovor (volný)** – jedná se o relativně volný (avšak připravený) typ rozhovoru. Závazně jsou určeny jen cíle výzkumu, respektive okruhy informací, ke kterým je potřeba během rozhovoru dospět. Otázky nejsou předem jasně vymezeny a vznikají volně v průběhu rozhovoru.
- **Polostrukturovaný rozhovor** – je přechodným typem mezi oběma předcházejícími. Některé části jsou strukturované (přesně stanovené) a jiné mají naopak charakter nestrukturovaného rozhovoru (volné). Tazatel má připraven soubor otázek, avšak není stanoveno jejich pořadí. Tento typ umožňuje také pokládání doplňujících dotazů. Volnost zde umožňuje přirozenější kontakt tazatele s respondentem a ponechání jisté části formalizace umožňuje snadnější třídění dat.

Při vedení rozhovoru je nutné se nejprve představit a uvést čeho se výzkum týká. Dále je důležité ujistit respondenta, že zjištěné informace nebudou zneužity k jiným účelům a bude dodržena diskrétnost dat. Na konci rozhovoru je důležité respondentu poděkovat.

Pro analýzu pracovního místa se využívají rozhovory s následujícími druhy respondentů.

- **S pracovníkem na daném pracovním místě**

Rozhovor osoby analyzující pracovní místo s pracovníkem na daném pracovním místě většinou probíhá na pracovišti a může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný (předem připravený a probíhající podle určitých bodů, které je třeba dodržet) má tu výhodu, že zabezpečuje, aby byly zjištěny všechny důležité aspekty práce. Usnadňuje porovnávání informací získaných od různých osob vykonávající tutéž práci. Nevýhodou je, že může být dosti časově náročný (příprava postupu, včetně přípravy formuláře pro strukturovaný pohovor + čas na pohovor). Lze uspořit čas, jestliže se provádí hromadný rozhovor se skupinou pracovníků. Nebezpečí využití této metody spočívá v tom, že se nemusí vždy podařit zachytit úplný obraz práce (častěji při nestrukturovaném pohovoru, ale i při ne zcela připraveném strukturovaném pohovoru).

- **S nadřízeným pracovníka**

Rozhovor je možné uskutečnit nejen s pracovníkem zařazeným na pracovním místě, ale také i s jeho bezprostředním nadřízeným. Tento rozhovor může být použit jako jediný způsob získání informací o pracovním místě, ale častěji se používá k ověřování či doplnění informací získaných od pracovníka na pracovním místě nebo pozorováním práce na pracovním místě.

2.4.6.3 Dotazník

Dotazníková metoda má značné množství variant podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje, či podle toho, kdo je zdrojem informací. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak objektivní otázky, popřípadě otázky, které je možné zodpovědět alternativně (ano,ne), tak i otázky s otevřeným koncem, umožňující subjektivní výpověď. Dotazník vyplňuje zpravidla pracovník zařazený na pracovním místě a pomocí nadřízeného je pak možné jej ověřit. Vhodné je také požádat o současné vyplnění dotazníku jak pracovníka, tak jeho bezprostředního nadřízeného. Výhodou dotazníků je, že mohou rychle a levně poskytnout informace o velkém počtu pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek pracovníků, který vyžaduje předběžné šetření a také zpracování bývá náročné. Přesnost závisí také na ochotě a schopnosti pracovníků dotazník vyplnit.

2.5 Popis pracovního místa

Dle Armstronga (1999) popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z provedené analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o práci, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech. Tyto základní údaje lze doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích určujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo kompetence sloužící jako pomůcka při přípravě vzdělávacích programů a pro využití v assesment centrech.

Popisy pracovních míst by neměly zacházet do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jejich postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti).

2.5.1 Využití popisu pracovních míst

Základní popis pracovního místa může být využit k:

- definování postavení pracovního místa v organizaci a pro pracovníka samého i pro ostatní i k vyjádření a vyjasnění jeho přínosu k naplňování cílů organizace nebo oddělení
- poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a pro informaci uchazečů o práci
- jako východiska pro vypracování pracovní smlouvy
- vytvoření rámce pro stanovování cílů
- vytvoření základny pro hodnocení práce a zatřídění prací podle jejich významu

2.5.2 Forma popisu pracovního místa

Popis pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména:

- název pracovního místa
- definici celkového účelu nebo cílů práce na pracovním místě
- seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností a povinností (nezáleží na tom, jak se tyto oblasti nazývají, jde však o to, aby v pojmech

„hlavní odpovědnosti“ a „klíčové oblasti výsledků“ byly zdůrazněny konečné výsledky, kterých má pracovník dosáhnout) (Koubek, 2007)

2.5.3 Vypracování popisu pracovního místa

Každý popis pracovního místa by měl být založen na důkladné analýze pracovních míst a měl by tedy být co nejstručnější a nejkonkrétnější. Armstrong (1999) uvádí, že by měl obsahovat tyto body:

- **Název pracovního místa** – tzn. uvedení již existujícího nebo navrhovaného názvu, který by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností. Použití termínů, jako je „manažer“, „asistent manažera“ nebo „vyšší“ k charakterizování úrovně, může být vhodné v případě, kdy se týkají odstupňování úrovně pracovních míst.
- **Nadřízený držitele** – pod tímto názvem by měl být uveden vedoucí nebo nadřízený, kterému je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Neměly by zde být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi držitelem a jinými zaměstnanci.
- **Celkový účel pracovního místa** – tato část by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by ho jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo jejich vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměl být uváděn popis činností, pouze celkové shrnutí, které by přirozeně směřovalo k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat je až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti.
- **Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly** – při definování klíčových odpovědností a hlavních úkolů je třeba identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam. Dále pak analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních činností – většinu prací je možno rozčlenit do 7-8 oblastí. Pokud by tento počet byl vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o odpovědnost nebo úkoly. Následně pak definujeme každou činnost v podobě stanovení povinností. Stanovení povinností vyjadřuje co se očekává, že pracovník splní (výsledky) a za co je zodpovědný. Definování odpovědnosti by mělo být v jedné větě, která by měla:

- začínat slovesem v aktivní formě, které pozitivně a bez zbytečných slov určí, co je třeba udělat, např. plánuje, připravuje, provádí, realizuje, zpracovává apod.
 - popsat co nejjasněji a nejstručněji předmět činnosti – co se dělá, např. vypracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů apod.
 - stanovit stručně účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo, např. vypracovává rozvrh výroby tak, aby výroba byla plynulá a byly dodrženy termíny dodání.
- **Povaha a šíře** – část popisu pracovního místa věnovaná povaze a šíři práce (někdy nazývaná „kontextová“ část) poskytuje příležitost popsat pracovní místo a roli držitele v obecnějších pojmech v kontextu organizace. Může obsahovat příklady toho co se dělá a ukazovat relativní význam různých aspektů této práce. Často bývá snadnější přimět držitele pracovního místa, aby popsal svou práci v podobě jakéhosi vyprávění. Z tohoto popisu je možno vytáhnout hlavní povinnosti nebo hlavní úkoly. Pro popis povahy a šíře práce nejsou žádná pravidla s výjimkou toho, že by neměly být příliš dlouhé a neměly by se opakovat.

2.5.4 Redesign pracovních míst

Každá organizace, která chce být úspěšnou se musí vyznačovat flexibilitou a připraveností na změny. Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice a technologii, změny v organizačních strukturách organizací a také i změny sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Tyto změny nazýváme redesign pracovních míst. Obsah a metody práce na pracovních místech významně ovlivňují motivaci pracovníků, a tím i jejich výkon a uspokojení z vykonávané práce. Stimulem k redesignu a s ním mnohdy souvisejícím změnám struktury pracovních míst tak bývá i snaha zlepšit výkon organizace a přispět k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků.

Významný podnět k redesignu představují výsledky analýzy pracovních míst. Nelze však samozřejmě opomenout ani výsledky hodnocení pracovníků, analýzy fluktuace a další zdroje informací. (Koubek, 2007)

2.5.4.1 Důvody k redesignu

Důvodů k redesignu může být mnoho. Záleží zde na konkrétní situaci v dané společnosti. Některé utříděné příklady těchto důvodů:

- **Výrobní důvody** (zvýšení produkce, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zlepšení kvality výrobků či služeb, snížení prostojů, úspora inventáře, lepší využití kvalifikace, zvýšení flexibility, apod.)
- **Změny systému** (zavedení nové technologie, zavedení automatů, vybudování nového provozu, připojení nové nebo oddělení dosavadní organizační jednotky, změny organizační struktury organizace atd.)
- **Personální problémy** (snaha snížit fluktuaci či absenci, zvýšit přitažlivost práce, zlepšit pracovní vztahy aj.)
- **Důvody týkající se pracovníků** (zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu, omezení monotonie, omezení rizika poškození zdraví, zlepšení pracovních podmínek atd.)
- **Mění se způsoby řízení** (změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení, mění se role liniových manažerů, změny řídicích struktur, vytváření autonomních pracovních skupin apod.)
- **Vnější (mimopodnikové) důvody** (situace na trhu, situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování pracovní síly organizace, změny zákonů týkajících se oblasti práce aj.)

Mnohé z těchto důvodů mohou vést i ke změnám struktury pracovních míst v rámci organizace či v rámci jejích organizačních celků. Nesmíme zapomínat, že neoddělitelnou charakteristikou pracovního místa jsou jeho vazby na pracovní místa ostatní i zařazení pracovního místa do systému řízení. Organizační změny, změna výrobního zaměření, technologie, technický rozvoj, rozvoj způsobů řízení atd., to všechno ovlivňuje strukturu pracovních míst v organizaci, ať už máme na mysli strukturu podle charakteru a obsahu práce nebo strukturu prostorovou či hierarchickou. (Koubek,2007)

3 Představení podniku

3.1 Charakteristika firmy

V této bakalářské práci je charakterizována organizace zabývající se činností ve stavebním odvětví. Společnost je poskytovatelem široké škály služeb v oboru stavebnictví a proto je rozdělena na jednotlivé divize, které sídlí v různých městech České a Slovenské republiky. Jednotlivé divize se od sebe odlišují svou náplní práce. V práci bude podrobně zkoumána divize umístěná v Ostravě, jejímž předmětem činnosti je pozemní stavitelství. Z důvodu požadavku anonymity není v práci uveden název společnosti.

3.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1997. Právní formou se jedná o akciovou společnost. Dne 1.1.1997 byla zapsána do obchodního rejstříku v Brně. V této lokalitě je dodnes umístěno hlavní sídlo společnosti. Společnost vykazuje základní kapitál ve výši 205 000 000 Kč a jedná se o organizaci, jejímž vlastníkem je ze 100% český subjekt. Dozorčí rada společnosti je v současné době tvořena 3 osobami a představenstvo tvoří osob 5 .

V roce 1997 společnost tedy vstoupila na trh, z toho vyplývá že zde působí již celých 13 let. Oblast působení během své existence rozšířila na území celé České a také Slovenské republiky. Na Slovensku společnost zastupuje organizační složka Slovensko, která byla zřízena v roce 2004.

Od června roku 2005 je celá společnost organizačně rozdělena na závod pozemního stavitelství, závod vodohospodářských a dopravních staveb a závod zaměřený převážně na pozemní stavby. Poslední jmenovaný závod, tedy závod zaměřený na pozemní stavby má sídlo v Ostravě a je tím závodem, o kterém bude v práci pojednáváno.

3.1.2 Současnost závodu Ostrava

Závod Ostrava byl založen 1.1. 2004. Na počátku svého působení měl pouze dva až tři pracovníky. Počet těchto pracovníků se však během 3-4 měsíců od počátku závodu zvýšil na 35 osob. Většinu pracovníků tvořili technici, kteří přešli z jiných firem a začali zde budovat svůj vlastní tým spolupracovníků.

Závod se snažil od počátku získávat zakázky převážně od soukromých investorů, kteří znali jeho techniky z doby, kdy ještě působili u jiných firem. V současnosti závod disponuje 5 středisky hlavní stavební výroby a zaměstnance celého závodu tvoří přibližně 50 osob. Na

rozdíl od ostatních divizí společnosti závod Ostrava nemá své manuální pracovníky, pouze techniky a administrativní pracovníky. Všechny své svěřené stavby zajišťuje jako generální dodavatel pomocí najatých subdodavatelů.

Struktura závodu je tedy poměrně úsporná. To je umožněno tím, že některé funkce zajišťuje hlavní závod v Brně – např. mzdy, leasing a další ekonomické a personální služby. V současnosti se závod věnuje z 90% privátním investorům, ostatní tvoří veřejné zakázky.

3.1.3 Předmět činnosti

Dle obchodního rejstříku společnost poskytuje pomocí jednotlivých divizí stavby v těchto oborech:

- pozemní stavby
- vodohospodářské a dopravní stavby
- projektová činnost
- silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř

3.1.3.1 Pozemní stavby

Pozemními stavbami se zabývá závod Brno a závod Ostrava. Závod Brno má přibližně 330 zaměstnanců a disponuje 6 středisky hlavní stavební výroby (HSV), dále pak středisky přípravy výroby, kovovýroby a přidružené stavební výroby. Závod Ostrava zaměstnává cca 50 zaměstnanců a disponuje 5 středisky hlavní stavební výroby, které se zabývají realizací novostaveb a rekonstrukcí podle následujících účelů:

- výrobní a skladové haly
- obchodní centra
- stavby občanské vybavenosti - bytové domy, objekty pro zdravotnictví, školství a kulturu

3.1.3.2 Vodohospodářské a dopravní stavby

Závod Brno – vodohospodářské a dopravní stavby má přibližně 200 zaměstnanců a je tvořen 4 středisky vodohospodářských staveb a 2 středisky dopravních staveb, které se zabývají následujícími stavebními pracemi:

- terénní úpravy, rozsáhlé zemní práce, kompletní sítě technické infrastruktury

- kanalizace, čistírny odpadních vod, vodovody, vodojemy, úpravy toků (referenční stavby)
- rychlostní komunikace, silnice, mosty a inženýrské konstrukce (referenční stavby)

3.1.3.3 Projektová činnost

Středisko projekce se zabývá těmito činnostmi:

- konzultační činnost v oboru přípravy a realizace staveb
- architektonické studie (situace, dispoziční a hmotové řešení staveb)
- projekční a inženýrské práce potřebné pro územní a stavební řízení včetně obstarání příslušných povolení
- prováděcí projekty staveb a technologických celků
- výkon inženýrské činnosti (autorský dozor)

3.1.3.4 Silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř

Poskytuje služby zaměřené na zvýšení efektivnosti organizací působících v oblasti dopravního stavitelství a hospodářství. Cílem všech aktivit závodu je zlepšování jízdního pohodlí, bezpečnosti v dopravě a stavebního stavu pozemních komunikací. Kromě toho působí i v jiných oborech stavebnictví, zejména pozemního a vodohospodářského.

Odbornost pracoviště spočívá zejména v oblasti výstavby, oprav a údržby netuhých vozovek pozemních komunikací. Zabývá se všemi konstrukčními vrstvami s hlavním zaměřením na hutněné asfaltové vrstvy.

Divize silniční vývoj se orientuje na řešení výzkumných a vývojových projektů, na problematiku technického rozvoje, průzkumné a diagnostické práce v oboru pozemních komunikací a na činnost akreditované zkušební laboratoře.

Zabývá se následujícími činnostmi:

- Výzkum a vývoj v oblasti pozemních komunikací - technologie výstavby, údržby a oprav vozovek; řešení projektů a úkolů technického rozvoje; zpracování technických předpisů - norem, technických podmínek, metodických pokynů, technologických postupů, apod.
- Akreditovaná zkušební laboratoř provádí komplexní zkoušky zemin, kameniva, asfaltů, výrobků z asfaltů, asfaltových směsí, stabilizací, vozovek, vozovkových vrstev, nedestruktivní zkoušky betonu Schmidovým kladívkem, průkazní, kontrolní, přejímací a rozhodčí zkoušky.

- Diagnostika vozovek, poradenství-technická pomoc, návrhy asfaltových směsí, navrhování a výpočty vozovek, průzkumné práce, návrhy údržby a oprav vozovek.

3.2 Organizační struktura firmy

Celá společnost je tvořena osmi divizemi, z nichž každá má svou vlastní oblast působení. Tomuto rozdělení odpovídá tedy divizionální struktura. Jednotlivé divize vznikaly postupným rozšiřováním firmy během doby působení na trhu. Divize jsou rozděleny jak dle geografického hlediska, tzn. podle toho kde sídlí na závod Brno a závod Ostrava, tak také se rozděluje podle služeb, které poskytují. Dle poskytovaných služeb se dělí na 2 závody pozemního stavitelství a závod vodohospodářských a dopravních staveb.

Pro lepší orientaci a pochopení je z dostupných materiálů společnosti zobrazena organizační struktura celé společnosti. Nákres je přiložen v příloze jako příloha č.1.

3.3 Organizační struktura závodu Ostrava

Jak již bylo v úvodu uvedeno, předmětem zájmu je divize zabývající se pozemními stavbami, která sídlí v Ostravě. Závod Ostrava se od jiných odlišuje tím, že jako jediný nemá své vlastní manuální zaměstnance. Celkový počet zaměstnanců je tedy pouze okolo 50. Na svěřených stavbách pracuje pomocí subdodavatelů. Ekonomické a personální otázky jsou řešeny v hlavním sídle firmy v Brně, tzn. že závod Ostrava tyto úseky nemá.

Počet a pozice jednotlivých zaměstnanců je momentálně stabilní a společnost nemá zájem v nejbližší době výrazným způsobem měnit počet ani strukturu zaměstnanců. Všichni zaměstnanci závodu pracují na svých pozicích již delší dobu a vykonávají svou práci odpovědně. V současné době se také neplánuje rozšíření oblasti působnosti společnosti.

Studiem interních materiálů a průzkumem uvnitř podniku byly získány následující informace o jednotlivých pozicích uvnitř organizační struktury závodu Ostrava.

3.3.1 Vedení závodu

V čele závodu stojí dva ředitelé. Ředitelé rozhodují o zakázkách společnosti, účastní se jednání s investory a také se starají o celkový správný chod závodu.

3.3.2 Technický ředitel

Součástí závodu Ostrava je jeden technický ředitel, který zodpovídá za vypracování cenových nabídek a za jejich projednávání s investory. Na vypracovávání nabídek se podílí také šest jemu podřízených rozpočtářů. Někdy se na vypracovávání nabídek účastní a podílejí i výrobní technici, kteří pak v případě úspěchu ve výběrovém řízení stavbu realizují a tím jsou od samého počátku v přímém kontaktu se stavbou. Každá nabídka je před odesláním nebo před rozhodujícím jednáním konzultována s jedním z ředitelů.

3.3.3 Vedoucí střediska

Závod v Ostravě má 5 středisek hlavní stavební výroby. V čele každého střediska je jeden vedoucí střediska, tzn. že zde v závodě pracuje 5 vedoucích střediska. Vedoucí střediska taktéž jednají s investory a úřady, ale také se již plně věnují svěřeným stavbám. Metodicky vedoucí středisek podléhají ředitelům závodu. Vedoucí střediska není trvale přítomen na žádném ze stavenišť, navštěvuje je v určité dny podle potřeby.

3.3.4 Hlavní stavbyvedoucí

Každý vedoucí střediska má jako své přímé podřízené přiděleny 2-3 hlavní stavbyvedoucí. Jednotliví hlavní stavbyvedoucí pracují na přiděleném projektu v různých místech České republiky, tzn. že jsou v těchto lokalitách trvale přítomni. Celkový počet osob zastávajících pozici hlavního stavbyvedoucího v závodě Ostrava je 13.

3.3.5 Výrobní přípraváři na stavbách

Ke každému hlavnímu stavbyvedoucímu náleží jeden přípravař. Metodicky však podléhají technickému řediteli. Celkový počet přípravařů je 13 a jsou řízeni jak vedoucími středisek tak hlavními stavbyvedoucími.

3.3.6 Stavbyvedoucí

Přímými podřízenými hlavních stavbyvedoucích jsou stavbyvedoucí. Ti zodpovídají již za konkrétní práci na stavbách, resp. za kontrolu a koordinaci subdodavatelů. Každému hlavnímu stavbyvedoucímu podléhají většinou 4 stavbyvedoucí. Ti se v určených a potřebných časových intervalech střídají na stavbách. Jsou tedy na stavbách trvale přítomni.

Pro lepší orientaci v jednotlivých vztazích mezi pracovními místy je z dostupných informací sestavena organizační struktura závodu Ostrava. Tato struktura je zobrazena v příloze práce jako příloha č.2. Jedná se tedy o dílčí divizi celé společnosti. Z grafického znázornění je patrné, že se jedná o liniovou organizační strukturu, ovšem s prvky funkcionální organizační struktury. Nejvyšší rozhodovací pravomoci vlastní ředitelé závodu. Ostatní dílčí pravomoci a odpovědnosti jsou rozděleny mezi technického ředitele, vedoucí středisek a hlavní stavbyvedoucí.

V dalším textu budou při provádění analýzy pracovních míst a následné tvorbě popisů pracovních rozebírány místa vedoucího střediska, hlavního stavbyvedoucího a stavbyvedoucího. Výběr těchto pracovních míst byl zvolen na základě problémové oblasti.

3.4 Charakteristika problémové oblasti

Před samotným započítáním bakalářské práce vzešel ze strany samotné organizace návrh na zkoumání oblasti, která je pro organizaci již delší dobu problémovou. Problém samotný však nebyl zcela přesně definován. Organizace pocítovala převážně následky, kterými byly častá nedorozumění z důvodu nejasně definovaných kompetencí a pravomocí. Z této skutečnosti vycházela úvaha, že se zde vyskytuje špatné rozvržení činností mezi jednotlivými pracovníky na pracovních místech, které vyvolává častá nedorozumění. Sledovaný problém se nachází v úrovni pracovních míst vedoucí střediska, hlavní stavbyvedoucí a stavbyvedoucí.

Všechny výše zmíněné skutečnosti se projevují pracovním přetížením osoby na místě hlavního stavbyvedoucího, která prakticky nese zodpovědnost za celou svěřenou stavbu, dodržování termínů stavby a v neposlední řadě také jedná s investory. Na straně druhé se zde jedná o osoby na pozicích stavbyvedoucích, kteří pravděpodobně necítí dostatek odpovědnosti za své pracovní výsledky. Stavbyvedoucí mají napomáhat k tomu, aby všechny procesy, které jsou prováděny za pomoci subdodavatelů probíhaly termínově správně.

Problémovou oblastí je také koordinace samotných subdodavatelů na stavbách. Jelikož se stává, že pokud jeden ze subdodavatelů nedodrží termínově svou zakázku, tak kvůli návaznosti prací další, jinak zaměření pracovníci, nemohou pracovat na své zakázce, na kterou mají vyhrazen svůj čas a celý výrobní proces se proto zpomaluje a prodlužuje. Navíc všechny problémy tyto subdodavatele řeší převážně přes osobu hlavního stavbyvedoucího a opět dochází k prodlužování času.

Problém zde však může být již v samotném obsazení jednotlivých pracovních míst stavbyvedoucích. Osoby na pozicích stavbyvedoucích jsou totiž velmi různorodého charakteru. Jedná se o osoby, které jsou různého vzdělání i věku a do funkce se dostali ať už během postupného rozšiřování celé společnosti, například z nižších pozic jako je mistr v jiné divizi, nebo se naopak jedná o vysokoškoláky. První jmenovaní zde dosáhli vrcholu možností kam by se jejich kariéra mohla ubírat, naopak vysokoškoláci nemají vidinu žádného dalšího postupu v organizační struktuře. To je způsobeno tím, že jednotlivá vyšší pracovní místa v organizační struktuře jsou obsazena lidmi, s kterými jsou dlouholeté zkušenosti, nebo kteří stáli při závodu Ostrava již od samého počátku. Vznikají zde proto konflikty v zájmech těchto skupin. Právě v tomto bodě spatřuje organizace také určitý problém. Samozřejmě si uvědomuji, že tento problém souvisí s dalšími oblastmi, které by bylo potřeba zkoumat, jako je například motivace zaměstnanců nebo systém hodnocení, aby náhled na danou problematiku byl komplexní, ovšem není možné všechny oblasti prozkoumat v rozsahu bakalářské práce. Práce se bude proto především snažit prozkoumat odpovědnosti, pravomoci a kompetence jednotlivých pracovníků, aby bylo nalezeno vhodné řešení, které pomůže dosáhnout celkového zlepšení chodu společnosti.

4 Praktická část

Praktická část práce se zabývá již konkrétně analýzou pracovních míst v dané organizaci. Na základě analýzy pracovních míst jsou vypracovány popisy pracovních míst, které jsou v této části práce uvedeny.

4.1 Analýza pracovních míst

Cílem analýzy pracovních míst je zajistit a získat si všechny důležité a podstatné informace o pracovních místech tak, aby následná tvorba popisů pracovních míst mohla být objektivní. Proces zjišťování a analyzování informací o konkrétních pracovních místech je nezbytné provést důkladně, řádně a svědomitě.

Analýza pracovního místa je provedena pro pozice s těmito názvy: vedoucí střediska, hlavní stavbyvedoucí a stavbyvedoucí.

V první řadě bylo podstatné se blíže seznámit s postavením zkoumaných pracovních míst v organizační struktuře společnosti a jejich vazbách na ostatní pracovní místa v organizaci. Teprve poté následoval proces zajišťování si informací o úkolech a činnostech, které jsou na pracovních místech prováděny. Bylo tedy zásadní zjistit a co nejlépe pochopit co všechno vlastně pracovník na daném místě musí během dne vykonávat a jak celá jeho náplň práce vypadá. Důležité také bylo obstarat si náhled na tuto problematiku ze dvou stran, tedy jak vnímá své pracovní místo držitel pracovního místa a jak je tomu z pohledu nadřízeného pracovníka.

Po získání všech těchto důležitých informací bylo možné přistoupit k samotné tvorbě popisů pracovních míst.

4.1.1 Zdroje pro analýzu pracovních míst

Aby analýza a následné popisy pracovních míst podávaly pravdivý obraz o skutečnosti bylo potřeba pečlivě zvážit zdroje informací. Snahou bylo získat co nejobektivnější pohled na daná pracovní místa, aby následná tvorba návrhů a doporučení vycházela opravdu ze současného stavu uvnitř společnosti a nikoliv z toho jak by tento stav asi měl vypadat. Z tohoto důvodu je zvolena kombinace několika zdrojů pro analýzu pracovních míst.

Prvořadým zdrojem informací o pracovních místech se stali držitelé jednotlivých pracovních míst. Těmito pracovníky jsou osoby zastávající místa vedoucího střediska,

hlavního stavbyvedoucího a stavbyvedoucího. Analýzy pracovních míst se zúčastnilo celkem 7 osob, které jsou podřízenými jednoho z vedoucích středisek. Tento počet je včetně vedoucího střediska.

Důležitým doplňkovým zdrojem dále byli nadřízení těchto pracovníků. U stavbyvedoucího je nadřízeným pracovníkem hlavní stavbyvedoucí, u hlavního stavbyvedoucího je jím vedoucí střediska. U pozice vedoucího střediska je přímým nadřízeným ředitel závodu. Komunikace s osobami na této úrovni řízení však již nebyla umožněna a proto u pozice hlavního stavbyvedoucího není jako zdroj použit nadřízený pracovník. Nepoužití tohoto zdroje u pracovního místa vedoucího střediska však nespátřuji jako nevýhodu, jelikož se sledovanou problémovou oblastí, která se vyskytuje převážně na svěřených projektech, pracovní místo ředitele závodu prakticky nesouvisí.

Důležité informace byly získány také v roli pozorovatele pracovníka na daném místě, kdy mi bylo dovoleno strávit s držitelem pracovního místa vždy určitou část dne.

Písemné materiály a dokumenty byly použity pouze jako velmi malý doplňkový zdroj, jelikož společnost doposud nemá vypracovány popisy jednotlivých pracovních míst. Ovšem má své vlastní interní materiály, které byly nápomocny převážně v začátcích analýzy pracovních míst.

4.1.2 Metody získávání informací

Pro získání informací od jednotlivých předem vybraných a v předchozím bodě zmíněných zdrojů byly zvoleny různé metody. Těmito metodami bylo studium dokumentů, rozhovor s nadřízeným, rozhovor s pracovníkem a metoda pozorování.

Metoda dotazníku v práci nebyla použita. Důvodem je převážně poměrně malé množství respondentů ve společnosti, u kterých byla lépe a snáze použitelná metoda rozhovoru. Přestože nebyla při rozhovorech dodržena anonymita takovým způsobem, jak je tomu při použití dotazníku bylo vhodnější použít rozhovor také z důvodu časového harmonogramu jednotlivých pracovníků. Každý pracovník má jinak rozvrženu svou pracovní dobu a proto by například jednorázové vyplňování dotazníku na pracovišti nepřipadalo v úvahu.

4.1.2.1 Studium dokumentů

Vzhledem k tomu, že společnost nemá, ani z minulosti, vypracovány popisy pracovních míst, nebylo možné při studiu dokumentů tyto materiály použít. Pokud by tyto

dokumenty existovaly, bylo by zajímavé porovnat popisy pracovních míst se stávající skutečností na jednotlivých pracovních místech. Ovšem i v neexistenci vypracovaných popisů pracovních míst lze spatřovat určitou výhodu a tou je, že práce nemůže být již vypracovanými popisy ovlivněna.

Pro studium dokumentů byly poskytnuty interní časopisy společnosti, webové stránky a intranet společnosti. Přestože počet poskytnutých materiálů nebyl příliš velký, jako doplňující zdroj k celé analýze pracovních míst byl dostačující.

První kroky při analýze pracovních míst vedly ke zjišťování informací ohledně stávající organizační struktury. K tomu bylo studium dokumentů velmi přínosné. Bylo tak umožněno vytvoření si představy a náhledu na společnost jako celek a bližší poznání pracovních míst uvnitř organizační struktury. Také mohly být ujasněny vazby jednotlivých pracovních míst mezi sebou samými. I když se jedná o divizi s poměrně nízkým počtem zaměstnanců, bez náhledu na organizační strukturu by bylo těžké se zorientovat a grafické zobrazení pomáhá v lepším pochopení. Náhled na organizační strukturu byl také důležitý pro zjištění informací o jednotlivých názvech pracovních míst. Všechny informace jsou velmi přínosné a potřebné k dalším postupům a byla by chyba je opomenout.

Studium organizační struktury společnosti bylo využito také k jejímu zobrazení do příloh práce.

Další informace související s analýzou pracovních míst již studiem dokumentů nebyly získávány, jelikož závod Ostrava nemá například své vlastní personální oddělení, které by mohlo vlastnit a poskytnout jiné další dokumenty k prostudování. Nespatřuji v tom však nevýhodu a studium dokumentů v provedeném rozsahu se zdá být dostačujícím.

4.1.2.2 Rozhovor

Pravděpodobně největší množství konkrétních a důležitých informací bylo zjištěno použitím metody rozhovoru. Způsobeno to bylo tím, že při již nabyté znalosti náležitostí jež by měly obsahovat jednotlivé popisy pracovních míst a na co by měly být získány odpovědi analýzou pracovních míst mohly být zvoleny správné dotazy. Také na rozdíl od studia písemných dokumentů a pozorování, které bude popsáno podrobněji v další kapitole, je při rozhovoru velmi důležitý kontakt s konkrétními osobami, které jsou držiteli jednotlivých pracovních míst. Dotazované osoby při rozhovoru ať už vědomě či nevědomě dávají najevo své emoce, pocity a názory a na to vše lze navázat pomocí dalších doplňujících otázek. Tímto způsobem lze získat informace, které by jinak nebyly získány.

Pro získání informací o jednotlivých pracovních místech byl zvolen rozhovor se samotným držitelem pracovního místa a rozhovor s jeho bezprostředním nadřízeným. Tento způsob byl zvolen z důvodu, že některé skutečnosti mohou podřízený a nadřízený vidět rozdílně a konfrontace dvou názorů napomůže k objektivnímu zachycení reality. Při samotném dotazování pracovníka byly nejprve rozebírány otázky týkajícími se jeho vlastního pracovního místa. Teprve posléze bylo hovořeno na téma ohledně pracovního místa jeho podřízeného. U všech pracovních míst pro které jsou popisy pracovních míst tvořeny byly použity oba typy rozhovorů. Pouze u pozice vedoucího střediska nebyl proveden rozhovor s bezprostředním nadřízeným, ale pouze se samotným držitelem pracovního místa.

Rozhovor byl v obou případech zvolen polostrukturovaný s předem připravenými otázkami. Otázky byly čerpány z předchozího teoretického studia. Všechny otázky byly otevřené, takže se dotazovaný mohl plně vyjádřit. K základním otázkám byly podle potřeby a vhodnosti přidávány doplňující dotazy. Odpovědi byly zaznamenávány k dalšímu použití pro tvorbu popisů pracovních míst. Celá struktura rozhovoru je zaznamenána v příloze práce jako příloha č.3. Tato struktura byla použita pro rozhovor s pracovníkem. pro rozhovor s nadřízeným byla zvolena obdobná struktura.

Před samotným konáním rozhovorů byl domluven individuálně s každým pracovníkem vhodný termín. Všechny rozhovory probíhaly na pracovišti konkrétního pracovníka, tzn. u vedoucího střediska to byla hlavní kancelář závodu Ostrava, u ostatních pracovníků se jednalo o provedení rozhovoru přímo na stavbě v jím určené místnosti. Všem osobám, se kterými byl veden rozhovor byla zaručena úplná anonymita, tzn. že se v této bakalářské práci nevyskytují žádná jména pracovníků u konkrétních pozic.

Bylo provedeno celkem sedm rozhovorů s pracovníky na různých pozicích. Z toho počtu byly provedeny 4 rozhovory se stavbyvedoucími, 2 rozhovory s hlavními stavbyvedoucími a 1 rozhovor s vedoucím střediska.

- **Rozhovor s pracovníkem**

V rozhovoru s držitelem pracovního místa byly použity předem připravené dotazy. Jako první byla položena otázka dotazující se na přesný název pracovního místa držitele. I když byly tyto informace již zjištěny při studiu dokumentů, byly zařazeny na začátku rozhovoru z důvodu, aby se předešlo nejasnostem.

Dalším předmětem zájmu byly vztahy k ostatním pracovním místům a to ohledně zjištění kdo je bezprostředním nadřízeným a podřízeným pracovníka, popřípadě pokud se jedná o více než jednu osobu, uvedení počtu osob. Odpovědi na tyto otázky byly víceméně

zjištěny již při studiu dokumentů, ale napomohly k většímu ujasnění a porozumění a při dalším rozhovoru ohledně popisu jednotlivých vykonávaných činností pracovníkem pomohly při odkazování na to, komu je pracovník odpovědný a kde již vznikají například nejasnosti nebo komplikace.

Hlavním cílem rozhovorů s jednotlivými pracovníky bylo zjistit jaké činnosti tyto osoby konkrétně vykonávají, tzn. co konkrétně dělá během celého dne, během celého týdne apod. Jelikož se u všech pracovních pozic jedná o činnosti spojené s dlouhodobou výstavbou projektů, bylo nejprve poměrně obtížné zmapovat celou činnost pracovníka. Dopomohlo ovšem použití různých doplňujících dotazů, které se u každého pracovníka lišily a vázaly se na konkrétní odpovědi pracovníka. Tyto otázky byly typu: Kdo s Vámi při této činnosti spolupracuje? Co v souvislosti s touto činností máte ještě na starosti? apod.

Na toto téma navazovaly další otázky, které již pouze upřesňovaly do té doby zjištěná fakta ohledně shrnutí pravomocí držitele pracovního místa a jeho odpovědnosti. Doplňující otázky zde opět byly zvoleny na základě odpovědí dotazovaného.

Po zodpovězení otázek týkajících se činností vykonávaných držitelem pracovního místa byla položena poslední otázka ohledně definování obecného účelu pracovního místa držitele. Položení této otázky bylo zvoleno až nakonec z důvodu, že pokud by byla položena na začátku rozhovoru mohlo být poměrně obtížné formulovat ihned a výstižně své pracovní místo. Ovšem na závěr rozhovoru se už jedná pouze o jakési shrnutí již řečeného a formulace odpovědi byla snazší. Otázka ohledně definování účelu pracovního místa byla pokládána z důvodu jasného určení role pracovního místa v organizaci. Nebylo zde úplně jednoduché získat jasnou, stručnou a výstižnou odpověď ihned napoprvé. K získání definice účelu pracovního místa napomohla rekapitulace všech předchozích zjištěných skutečností, z nichž byla vybrána opravdu ta nejzásadnější činnost prováděná pracovníkem, která celé jeho místo jakoby charakterizuje.

Pro rekapitulaci jsou zde uvedeny hlavní otázky rozhovoru:

1. Jaký je přesný název Vašeho pracovního místa?
2. Kdo je Váš bezprostřední nadřízený?
3. Kdo je Váš bezprostřední podřízený? Kolik je těchto osob?
4. Jaký hlavní činnosti na Vašem pracovním místě provádíte? Co je náplní Vaší práce?
5. Za co nesete zodpovědnost?
6. Co konkrétně spadá do Vašich pravomocí?
7. Jak byste definoval nebo krátce popsal obecnou roli nebo účel Vašeho pracovního místa?

- **Rozhovor s nadřízeným**

Otázky pro rozhovor s nadřízeným byly také předem připravené. Obsahem se podobaly otázkám použitým při rozhovoru s pracovníkem.

Po absolvování rozhovoru s držitelem pracovního místa o jeho pracovním místě bylo s toutéž osobou pokračováno v rozhovoru ohledně jeho podřízených. V případě jednoho z hlavních stavbyvedoucích rozhovor neprobíhal ihned po rozhovoru předchozím, ale s jistým časovým rozestupem z důvodu zaneprázdnění. Nemyslím si ovšem, že by tato skutečnost měla nějaký vliv na vypovídací schopnost rozhovoru, naopak mohla opět zvýšit ochotu respondenta znovu odpovídat na otázky podobné těm, které byly již položeny právě kvůli časové odmlce. Právě v této skutečnosti spatřuji jistý problém při průběhu provedených rozhovorů. Někteří dotazovaní již totiž vykazovali známky únavy a snížené ochoty odpovídat rozsáhleji na položené otázky. Odpovědi týkající se podřízených tedy bývaly stručnější a nedostávaly se tolik do hloubky. Metoda rozhovoru s nadřízeným však ale byla použita spíše jako zdroj pro doplnění nepřesností a ujasnění zda mají obě strany stejný pohled na danou problematiku. Z tohoto důvodu se nedomnívám, že by stručnější odpovědi nadřízených měly zásadně špatný vliv na průběh analýzy pracovních míst a na následnou tvorbu popisů pracovních míst.

Nejprve byla opět použita pro upřesnění otázka ohledně přesného názvu pracovního místa podřízeného. Jednalo se však opravdu už jen o upřesnění, jelikož o pozicích a počtu podřízených bylo hovořeno již v předchozím rozhovoru, který se týkal pracovníka samotného.

Hlavním cílem však bylo zajistit odpovědi týkající se popisu činností prováděných podřízeným pracovníkem. Nadřízený pracovník na tuto otázku většinou uvedl stručný výčet základních činností, které má jeho podřízený na starosti. Dále byly dotazy směřovány spíše z hlediska řešeného problému, tudíž byly pokládány dotazy podrobněji se zabývající odpovědností a pravomocemi podřízeného. Doplnující otázky se odvíjely od odpovědí nadřízeného. Jednalo se například o dotazy typu: S kým ještě má pracovník při této činnosti spolupracovat? Za co všechno konkrétně je pracovník odpovědný? apod.

Na závěr byly opět použity otázku ohledně obecného účelu pracovního místa podřízeného. K nalezení odpovědi, opět jako v případě rozhovoru o vlastním pracovním místě, dopomohla rekapitulace již řečených hlavních činností prováděných podřízeným. Nadřízený ve všech případech ve své podstatě definoval obecný účel pracovního místa téměř totožně jako sám podřízený.

Hlavními otázkami rozhovoru byly následující otázky:

1. Jaký je přesný název pracovního místa Vašeho podřízeného?

2. Jaké jsou hlavní činnosti Vašeho podřízeného na jeho pracovním místě?
3. Jakou má podřízený odpovědnost?
4. K jakým činnostem má pravomoc?
5. Jaký je stručný obecný účel pracovního místa podřízeného?

4.1.2.3 Pozorování

U metody pozorování se jedná o pozorování pracovníka na konkrétním pracovním místě a tvorbu poznámek o tom co dělá, s kým spolupracuje, jaký čas jednotlivé práce vyžadují apod. Pozorování bylo použito jako doplňující zdroj k rozhovorům, které proběhly ve dnech před pozorováním.

Bylo mi tedy dovoleno strávit s pracovníkem na dané pozici nějaký čas, během něhož jsem se seznamovala s jeho náplní práce. Oproti rozhovorům nebylo pozorování provedeno u všech předchozích sedmi dotazovaných. Pozorován byl pouze vždy jeden zástupce z každé pozice – tzn. jeden vedoucí střediska, jeden hlavní stavbyvedoucí a jeden stavbyvedoucí. Celkový počet pozorovaných osob byl 3.

Pozorovaná pracovní místa neobsahují takový typ práce, kterou pracovník neustále opakuje (jako je např. práce ve výrobní lince), ale spíše se jedná o dlouhodobou pracovní činnost vyvíjenou na jednotlivých projektech, při kterých jsou důležitá jednotlivá rozhodnutí pracovníka, provádění kontrol, celková spolupráce s ostatními apod. Důležité zde bylo především se ještě blíže seznámit s tím, jak práce na daném místě vypadá a udělat si celkovou představu o ni. Popřípadě vzhledem k předchozím rozhovorům ujasnit si případné nejasnosti. Snahou bylo všimnout si s kým daný pracovník jedná, co je na daném pracovním místě potřebné udělat a v jakém časovém horizontu, jaká je další návaznost jeho práce atd. Těchto nejasností bylo již velmi málo, jelikož většina podstatných informací byla zjištěna prostřednictvím rozhovorů. Informace nabyté během tohoto pozorování byly zaznamenávány pro dalšímu použití.

4.2 Popisy pracovních míst

Z provedené analýzy pracovních míst jsou odvozeny jednotlivé popisy pracovních míst. V práci je pojednáváno o popisech následujících pracovních míst: vedoucí střediska, hlavní stavbyvedoucí a stavbyvedoucí. Všechny informace získané pomocí předcházející analýzy pracovních míst jsou zpracovány do těchto popisů pracovních míst. Práce se zabývá

pouze pracovními místy důležitými z hlediska řešeného problému, jelikož například místo ředitele divize s řešeným problémem prakticky nesouvisí. Také pozice technického ředitele, který se zabývá převážně vypracováním cenových nabídek, není z tohoto důvodu zahrnuta.

Stavbyvedoucí na stavbách z důvodu způsobu provádění práce pomocí subdodavatelů nemají žádné své podřízené. Jelikož je však potřeba subdodavatele na stavbách koordinovat, dali by se zaměstnanci subdodavatelů považovat a pomyslně označit za podřízené stavbyvedoucích, i když se nejedná o stálé zaměstnance, ale proměnlivý počet různých osob. V popisu pracovního místa stavbyvedoucího jsou z tohoto důvodu zaměstnanci subdodavatelů uvedeni jako podřízené osoby.

Každý vypracovaný popis pracovních míst obsahuje tyto náležitosti:

- název pracovního místa – v textu je jím myšlen již existující název konkrétního pracovního místa, proto nebylo potřeba vytvářet a navrhovat názvy pracovního místa, jelikož každé pracovní místo svůj oficiální název již má
- nadřízené pracovní místo – tímto se má na mysli, kdo je danému pracovníkovi v organizační struktuře nadřízený a také komu je pracovník odpovědný
- počet a pozice podřízených – zde jsou zahrnuty osoby, které jsou danému pracovníkovi podřízeny a také, které osoby jsou pracovníkovi odpovědné.
- obecný účel – vyjadřuje co nejstručněji obraz daného pracovního místa tak jak ho vidí daný pracovník nebo také jeho nadřízený. Vyjadřuje v čem se dané pracovní místo odlišuje od ostatních pracovních míst a vystihuje jeho podstatu.
- základní povinnosti – vyjadřují oblasti, úkoly a povinnosti týkající se pracovního místa. Popisují tedy co konkrétně daný pracovník na svém pracovním místě dělá. Zde se jedná o souhrn informací získaných jak rozhovorem tak pozorováním. Tyto základní povinnosti se pohybují v rozmezí 1-10 bodů.

Dále již následují konkrétní popisy jednotlivých pracovních míst podle uvedených a vysvětlených bodů.

4.2.1 Popis pracovního místa – Vedoucí střediska

Název pracovního místa: Vedoucí střediska

Nadřízené pracovní místo: Ředitel závodu

Počet a pozice podřízených: 2-3 hlavní stavbyvedoucí

Obecný účel

Zajišťuje celkový chod jednotlivých svěřených projektů a vytváření kladného hospodářského výsledku. Provádí kontroly jednotlivých projektů a také má na starost personální otázky týkající se hlavních stavbyvedoucích a stavbyvedoucích v jeho týmu.

Základní povinnosti

1. Jednat s investory budoucích projektů společnosti.
2. Jako jeden z členů vedení závodu se podílet na formulování plánů, strategií a rozpočtů a monitorovat výkon podniku tak, aby bylo zabezpečeno dosahování poslání a cílů podniku.
3. Jednat s úřady potřebnými pro realizaci staveb a vyřizovat povinnosti a náležitosti s tím spojené.
4. Jako nejvýše postavený člen střediska hlavní stavební výroby přebírat staveniště a předávat stavby.
5. Účastnit se kontrolních dnů na jednotlivých staveništích.
6. Rozhodovat o výběru vhodných subdodavatelů pro jednotlivé části projektů.
7. Kontrolovat všechny podřízené, tzn. zda se správně vyhodnotilo výběrové řízení, zda je dodržována bezpečnost na staveništích.
8. Kontrolovat hlavní stavbyvedoucí ohledně skutečností souvisejících s tím zda bude stavba dokončena termínově v pořádku.
9. V zájmu maximální efektivity organizace se snažit dosahovat kladného hospodářského výsledku.
10. Spolupracovat s nejvyššími představiteli podniku ohledně otázek týkajících se zaměstnaneckých vztahů.

4.2.2 Popis pracovního místa – Hlavní stavbyvedoucí

Název pracovního místa: Hlavní stavbyvedoucí

Nadřízené pracovní místo: Vedoucímu střediska

Počet a pozice podřízených: 4 stavbyvedoucí

Obecný účel

Dosahovat zdárné realizace svěřené stavby prostřednictvím spolupráce a komunikace s investory, koordinace subdodavatelů a řízením ostatních procesů týkajících se stavby.

Základní povinnosti

1. Organizačně zajišťovat práci subdodavatelů na svěřené stavbě prostřednictvím koordinace a plánování jednotlivých činností a to jak časově tak místně.
2. Spolurozhodovat s vedoucím střediska o konečném výběru subdodavatelů.
3. Vést koordinační porady se subdodavatelem nebo jejich zástupci týkající se svěřených staveb a vzniklých problémových oblastí na nich.
4. Jednat s investory ohledně jejich přání a připomínek od doby před realizací projektu až po průběžná jednání během samotné realizace.
5. Účastnit se kontrolních dnů spolu s vedoucím střediska a ostatními účastníky.
6. Odpovídat za pořádek a dodržování ochrany majetku na svěřené stavbě.
7. Odpovídat za dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany na svěřené stavbě.
8. Přebírat dokončené dílo od jednotlivých subdodavatelů a zodpovídat za něj.
9. Podepisovat soupisy provedených prací, faktury apod.
10. Řídit a koordinovat přípravy a stavbyvedoucí v přiděleném úseku.

4.2.3 Popis pracovního místa – Stavbyvedoucí

Název pracovního místa: Stavbyvedoucí

Nadřízené pracovní místo: Hlavnímu stavbyvedoucímu

Počet a pozice podřízených: Zaměstnanci jednotlivých subdodavatelů, respektive odpovědný zástupce subdodavatele.

Obecný účel

Provádět koordinaci prací subdodavatelů na svěřené stavbě.

Základní povinnosti

1. Koordinovat subdodavatele tak, aby byla dodržena kvalita prováděných prací a také věcná a časová návaznost.
2. Zajišťovat vstupní kontrolu materiálu dodávaného na stavenišť.
3. Zajišťovat mezioperační kontroly na staveništi dle kontrolně služebního plánu.
4. Kontrolovat dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany na staveništi u pracovníků subdodavatelů.

5. Spolupracovat s ostatními stavbyvedoucími a plnit pokyny hlavního stavbyvedoucího.
6. Vést stavební deník.

4.3 Zhodnocení

Z takto sestavených popisů pracovních míst vyplývají skutečnosti týkající se prováděných činností na jednotlivých pracovních místech. Zjištěné skutečnosti jsou shrnuty do následujícího stručného zhodnocení.

Vedoucí střediska je osoba, která nese celkovou zodpovědnost za daný projekt. Není to však pracovní místo jehož držitel by přicházel do přímého kontaktu s osobami, které se přímo podílejí na realizaci stavby - s pracovníky subdodavatelů. Pohybuje se zde pouze v rovině celkového výběru vhodných subdodavatelů. Také s investory jedná převážně před započítím stavby a nikoliv už v samotném průběhu při projednávání detailů. Jeho hlavní starostí tedy je, aby stavba byla dokončena v řádném termínu a bez závad předána. K tomu je zapotřebí, aby jeho podřízení prováděli svou práci kvalitně.

Hlavní stavbyvedoucí je osoba, která se stará o celkový chod svěřeného projektu. Komunikuje jak se samotnými subdodavateli, tak s investory. Jeho povinností je všechny požadavky těchto dvou stran sladit dohromady tak, aby se stavba vyvíjela termínově v pořádku.

Osoby pracující na pozici stavbyvedoucích jsou pracovníci, kteří jsou neustále přítomni na staveništi a přichází do styku se subdodavateli nejčastěji ze všech výše jmenovaných. Jejich prvořadým úkolem je zajistit koordinaci jednotlivých subdodavatelů přítomných na staveništi, aby byly prováděny všechny práce kvalitně.

4.4 Návrhy a doporučení

Na základě výše provedené analýzy pracovních míst a z ní sestavených popisů pracovních míst zde budou formulovány návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení problémové situace.

Uvedená doporučení mají společnosti pomoci zlepšit efektivitu práce na jednotlivých pracovních místech a v konečném výsledku dosáhnout zlepšení jakosti poskytovaných služeb.

Jedná se zde pouze o doporučení a návrhy o tom, jakým směrem by se mohla řešení ubírat, aby došlo ke zlepšení ve zkoumané oblasti. K tomu, aby se dosáhlo konkrétních výsledků, by bylo zapotřebí rozsáhlejších postupů zahrnujících v sobě, jak zkoumání

motivace jednotlivých zaměstnanců, tak například změnu hodnotícího systému. To však souvisí s jinými tématy a z důvodu rozsahu bakalářské práce není možné provést tak komplexní šetření. Není proto zcela možné změnit v takto krátkém časovém období situaci v dané organizaci. Je ovšem možné navrhnout určité možnosti řešení, které by se při další spolupráci a opětovném provedení analýzy pracovních míst v určitém časovém horizontu mohly ukázat jako přínosné a zefektivňující práci uvnitř organizace.

Mezi držiteli pracovních míst je zájem na tom, aby se za pomoci určitých kroků dosáhlo zlepšení, které by pomohlo lépe uspořádat záležitosti týkající se jednotlivých činností prováděných pracovníky. Tato skutečnost je velmi přínosná při snaze o tvorbu jakékoli změny.

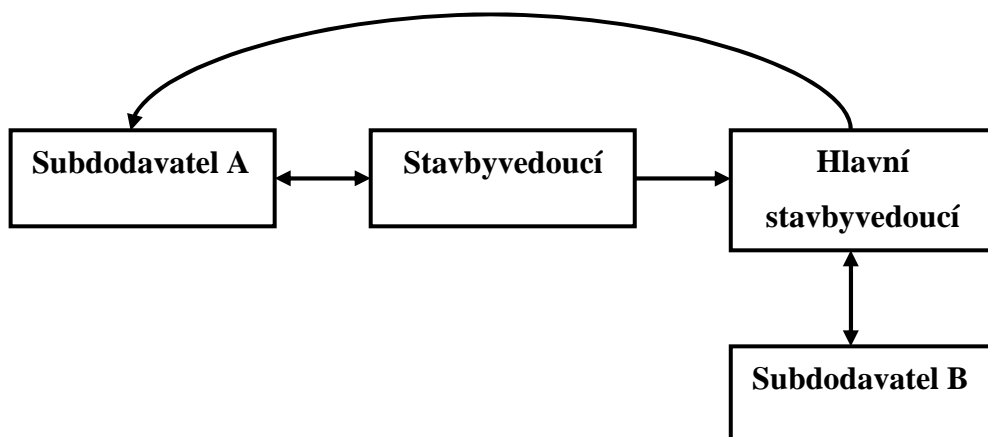
Nabízí se zde několik variant, které se vždy soustřeďují na určitý dílčí problém. Tyto možnosti budou prezentovány na následujících stránkách.

4.4.1 Návrhy v oblasti koordinace subdodavatelů

V předchozí části bakalářské práce v kapitole týkající se charakteristiky sledovaného problému byl již zmíněn problém ohledně koordinace samotných subdodavatelů na stavbách. Tato problémová oblast se projevovala skutečností, že pokud se jeden ze subdodavatelů se svou prací opozdí, začínají nastávat problémy s návazností prací prováděných dalšími subdodavateli. Ti se na stavbu dostaví, a když zjistí, že nemohou pracovat, protože předchozí činnost není dokončena, odchází ze staveniště bez vykonání jakékoli práce. Poté kontaktují stavbyvedoucího a řeší s ním vzniklý problém. Stavbyvedoucí kontaktuje hlavního stavbyvedoucího a spolu řeší, proč je situace v nepořádku a jak dále pokračovat. Poté se obrací na subdodavatele, který problém způsobil a pak opět komunikuje se subdodavateli, kteří v danou chvíli nemohou pracovat. Celé jednání zatěžuje převážně hlavního stavbyvedoucího, který by podle svého popisu práce již neměl řešit drobné součásti procesu koordinace subdodavatelů, ale pouze se podílet na dlouhodobé koordinaci.

V grafickém zobrazení na Obr.4.1 je zachycen výše popsany komunikační řetězec, probíhající mezi subdodavateli, stavbyvedoucím a hlavním stavbyvedoucím. Jako subdodavatel A je označen ten, který dočasně nemůže pracovat kvůli nedokončené práci subdodavatele B.

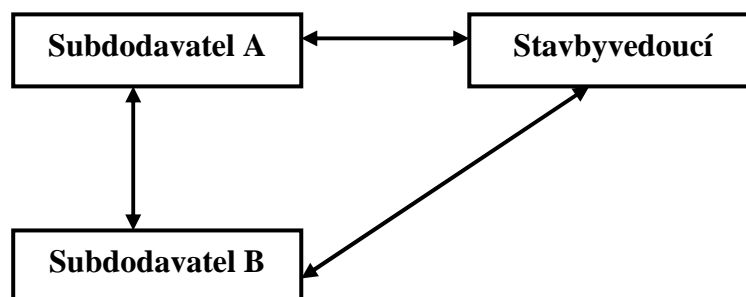
Obr. 4.1 Dosavadní komunikační řetězec



Zdroj: Vlastní

K této situaci vyslovil při provádění rozhovoru návrh vedoucí střediska, který měl s obdobným způsobem řešení problému zkušenosti v předchozím zaměstnání. Jeho návrh se jeví být velmi použitelným nápadem. Řešení spočívá v zavedení jakési informační tabule, která bude obsahovat kontakty na veškeré subdodavatele pracující na stavbě. Tabule bude umístěna přímo na stavbě a bude průběžně doplňována o kontakty na subdodavatele, kteří se na stavbě podílejí. Pokud tedy vyvstane podobný problém, jaký byl nastíněn, daný subdodavatel bude sám kontaktovat přímo subdodavatele, kterého se problém týká a společně s ním se bude snažit problém vyřešit. Osoba hlavního stavbyvedoucího by se tedy z komunikačního řetězce při řešení drobných problémů měla zcela vytratit. Návrh nového komunikačního řetězce je graficky zobrazen v Obr. 4.2. Označení účastníků zůstává stejné jako u předchozího grafického znázornění.

Obr. 4.2 Návrh nového komunikačního řetězce



Zdroj: Vlastní

Stavbyvedoucí, jejichž hlavní náplní práce je přímá a každodenní koordinace subdodavatelů na stavbě by měli v této situaci fungovat jako prostředníci, kteří by subdodavatele navedli na správný kontakt na druhého subdodavatele. Později by se toto počínání samotných subdodavatelů mělo stát samozřejmostí. Popis problémů, které nastaly by ve zkratce stavbyvedoucí zaznamenával a poté v určitých časových intervalech předával hlavnímu stavbyvedoucímu. Ten by se o vzniklých potížích tímto způsobem informoval a pokud by stále některé věci nebyly dořešeny, pak by o nich komunikoval se subdodavateli na koordinačních poradách.

K provedení tohoto řešení je potřeba mírně změnit stávající popisy pracovních míst jednotlivých zúčastněných. Jedná se zde o delegování pravomoci ohledně řešení problémů z osoby hlavního stavbyvedoucího na osobu stavbyvedoucího. Stavbyvedoucí zde však přibudou určité povinnosti spojené s již zmíněnou komunikací se subdodavateli a také záznam těchto skutečností pro informovanost hlavního stavbyvedoucího. Může zde být problém, zda stavbyvedoucí tento způsob řešení zcela přijmou a nebudou jej považovat za přidání povinností. Na tuto skutečnost by mohl ovšem navazovat motivační systém hodnocení, který by pomohl při zavedení této nové činnosti do každodenního pracovního života. Hlavnímu stavbyvedoucímu tyto skutečnosti zajisté ušetří čas, který potřebuje ke zvládnutí ostatních činností, které jsou v jeho náplni práce.

4.4.2 Návrhy v oblasti organizační struktury

Společnost ve své podstatě nemá závažnější problémy uvnitř své organizační struktury. Jelikož se jedná o menší divizi se zhruba 50 zaměstnanci, je zde liniové uspořádání organizační struktury dostačující. V tomto směru nespátřuji žádný důvod ke změnám typu organizační struktury. Uspořádání je navíc také zavedeno v ostatních divizích společnosti, které se zabývají pozemním stavitelstvím. Pokud by se ovšem společnost začala rozrůstat rychlejším tempem a počet pracovníků by se radikálně navyšoval, bylo by vhodné zvážit zda je toto uspořádání ještě vhodné. Ovšem v současné době společnost rozvoj v oblasti velkého navýšení počtu zaměstnanců neplánuje.

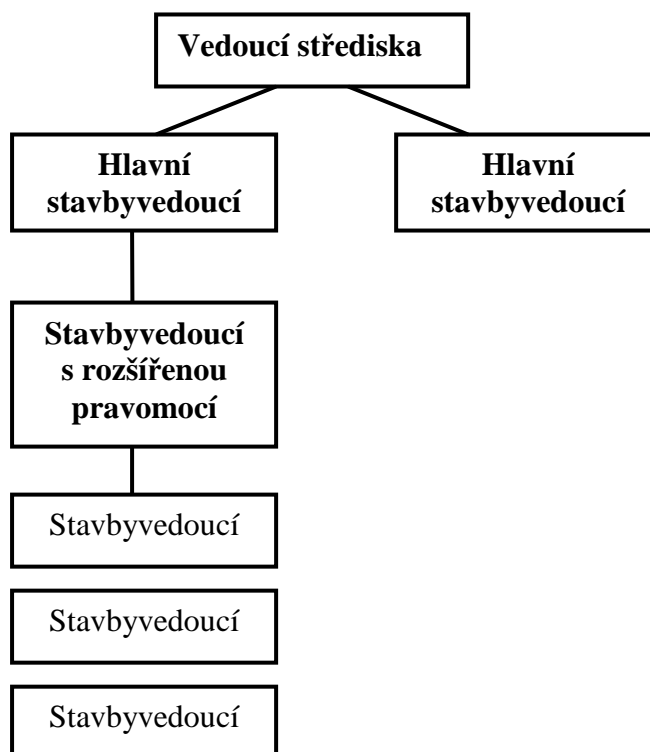
Vhodnou úvahou ke zvážení by ovšem bylo, zda pracovní místo hlavního stavbyvedoucího by neměly na každém projektu zastupovat osoby dvě nikoliv jedna, jak je tomu doposud. Navýšení by vedlo k rozložení všech povinností a odpovědností, které pracovní místo hlavního stavbyvedoucího zahrnuje na obě osoby. Ovšem vytvoření dalšího

pracovního místa hlavního stavbyvedoucího souběžně se stávajícím by mnohonásobně navýšilo celkový počet zaměstnanců divize. V současnosti je na tomto pracovním místě zaměstnáno přibližně 13 osob a navrhované opatření by tento počet zdvojnásobil. Jsem si však vědoma toho, že se v současnosti jedná o ekonomicky neúnosné řešení. Při růstu společnosti nebo při velmi náročných projektech by tato varianta však stála za zvážení.

Další má úvaha spočívala ve vytvoření pracovního místa, které by v organizační struktuře zastávalo místo mezi hlavním stavbyvedoucím a stavbyvedoucími. Tomuto umístění by odpovídala také zvýšená míra pravomocí a odpovědnosti oproti místu stavbyvedoucího. Nové pracovní místo by mohl zastávat jeden ze současných stavbyvedoucích, který by vykonával jak současnou náplň práce stavbyvedoucího, tak by mu také byly přiděleny další povinnosti. K těmto povinnostem by například mohla patřit koordinace subdodavatelů při řešení problémů, která byla nastíněna v předchozí kapitole a s ní spjatý záznam těchto skutečností pro hlavního stavbyvedoucího. Nové pracovní místo by mohlo být pojmenováno jako pracovní místo stavbyvedoucího s rozšířenou působností. Tato pozice by v sobě zahrnovala jakési postavení pomocníka hlavnímu stavbyvedoucímu a také prostředníka mezi ním a stavbyvedoucími. Přidání odpovědnosti a pravomoci oproti místu stavbyvedoucího by zajisté muselo odpovídat finanční ohodnocení tomu odpovídající. Vytvoření tohoto pracovního místa by také mohlo vyřešit problém v neexistenci jakéhokoli možného postupu například pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky na dosavadní pozici stavbyvedoucího. Ti by v tomto mohli zajisté spatřovat motivaci pro svou další práci a postup na toto místo by pro ně znamenal uznání kvality jejich práce. Stavbyvedoucí by tedy mohli celkově získat jakýsi elán ke snaze o vykonávání své práce lépe s tím, že mohou v organizační struktuře postoupit.

Následující grafické zobrazení v Obr. 4.3 ukazuje umístění nového pracovního místa.

Obr. 4.3 Změna v organizační struktuře



Zdroj: Vlastní

Určité změny by se také dalo dosáhnout snížením počtu osob zastávajících pozici vedoucího střediska. V současnosti tuto pozici zastává 5 osob, z nichž každá má jako podřízené 2-3 hlavní stavbyvedoucí. Pokud by se tento počet snížil, podřízení vedoucích středisek by byli rozděleni mezi ostatní vedoucí střediska. Výše uvedeným opatřením by se dosáhlo toho, že vedoucí střediska by zodpovídal za více projektů než doposud, ale v celkové podstatě by vykonával stále stejné činnosti jako doposud. Úspora vzniklá tímto snížením počtu osob by se posléze mohla použít například při ohodnocování pracovníků na nově vytvořených pracovních místech zmíněných v předchozím odstavci.

5 Závěr

Sledovanou oblastí bakalářské práce byly problémy týkající se odpovědností a pravomocí na pracovních místech, které způsobovaly nejasnosti ve vykonávání činností společnosti. Společnost, ve které byl tento problém řešen se zabývá pozemním stavitelstvím a svou činnost na stavbách provádí pomocí subdodavatelů. Nemá tedy své vlastní manuální zaměstnance. Z důvodu obavy ze ztráty konkurenceschopnosti nebo úniku informací byl ze strany společnosti stanoven požadavek na anonymitu a proto není v práci uveden název firmy.

Cílem bakalářské práce bylo pomocí analýzy pracovních míst vytvořit popisy pracovních míst a nalézt vhodná řešení pro zkvalitnění a zefektivnění činností prováděných uvnitř organizace.

Analýza pracovních míst a její výstup popisy pracovních míst byly použity k nalezení příčin problémů, jelikož popisy pracovních míst odhalí povinnosti a úkoly pracovníků na jednotlivých pracovních místech. Z těchto údajů bylo pak následně vycházeno při návrzích na možná řešení. Práce se nezabývá popisy všech pracovních míst v organizaci, ale pouze těmi pro práci důležitými. Jednalo se o pozici vedoucího střediska, hlavního stavbyvedoucího a stavbyvedoucího.

Procesu analýzy pracovních míst předcházelo teoretické studium, které dopomohlo k vhodně zvolenému zajištění všech potřebných informací k tomu, aby bylo možné následně sestavit popisy pracovních míst.

Z výsledků popisů pracovních míst bylo patrné, že osoba na místě hlavního stavbyvedoucího vykonává velké množství činností spojených s organizačním zajištěním průběhu dané stavby. Jeho hlavní náplní je také komunikace a jednání s investory což je nezbytné pro zdárné realizování a dokončování stavby. Tím se také potvrdila počáteční domněnka, která předpokládala, že právě v souvislosti s pracovním místem hlavního stavbyvedoucího bude potřeba provést změny.

Navrhované změny se týkaly v první řadě vyřešení problémů v komunikaci se subdodavateli, které zbytečně osobu hlavního stavbyvedoucího zatěžovaly. Řešení spočívalo v převedení některých povinností na osobu stavbyvedoucího s tím, že hlavní stavbyvedoucí by se těchto situací účastnil pouze ve velmi závažných případech a jinak by mu byla pouze předávána zpráva shrnující to, co se dělo k případnému projednání na koordinačních poradách se subdodavateli. Byla zde tedy delegována pravomoc na pozici stavbyvedoucího.

Druhý zásadní návrh změn se týkal vytvoření pracovního místa mezi úrovní hlavního stavbyvedoucího a stavbyvedoucího. Toto pracovní místo by také mohlo být označeno jako

pracovní místo stavbyvedoucího s rozšířenou působností, jehož držitel by mohl být zvolen z řad dosavadních stavbyvedoucích.

Věřím, že má práce zabývající se popisy pracovních míst byla pro společnost přínosná a navrhla vhodná řešení pro zkvalitnění procesů probíhajících uvnitř organizace.

Literatura

- [1] ARMSTRONG M. *Personální management*, 1.vyd. Praha: Grada Publishnig, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BĚLOHLÁVEK F.;KOŠŤAN P.; ŠULEŘ O. *Management*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [3] DAVIS K.; NEWSTROM J. W. *Human behavior at work: Organizational behavior*, McGraw-Hill, 1985, London, 7th ed. 585 s. ISBN 0-07-015566-6
- [4] DĚDINA J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*, 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3
- [5] DĚDINA J.; MALÝ M. *Moderní organizační architektura*, 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7
- [6] DONELLY, J.H.;GIBSON,J.L.;IVANCEVICH J.M. *Management*, 9.vyd. Praha: Grada Publishnig, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-423-3
- [7] HORALÍKOVÁ M. *Personální řízení*, 5.vyd. Praha: Reprografické studio PEF ČZU v Praze, 2006. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3
- [8] KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [9] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] REICHEL J. *Kapitoly metodologie sociologických výzkumů*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6

- [11] STUHLÍK R. *Tým snů*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0
- [12] WALKER A.J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
- [13] Interní materiály společnosti

Seznam zkratek a symbolů

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HSV	hlavní stavební výroba

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....
Zemanová Simona

Adresa trvalého pobytu studenta:

Řadová 1506, 739 34 Šenov